市场化报刊集群的媒体融合发展探索

——以内蒙古新华报业中心及所属报刊为例

摘　要：内蒙古新华报业中心主管主办 11 种报刊，为在媒体融合发展中集中经营管理，形成矩阵效应，开发建设了“融媒体出版服务平台”，降低了成本，提高了效率，有效解决了新闻舆论导向和出版质量管理等问题。

关键词：媒体 融合发展 出版服务平台

中图分类号：G239.27　　文献标识码：A

文章编号：1671-0134（2017）05-063-03　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2017.05.017

■文 / 林国东

2014 年以来，以《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》的出台和习近平总书记系列讲话为标志，媒体融合发展正式上升为国家战略。习近平总书记强调，要着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力和新型媒体集团。习总书记还指出，融合发展关键在融为一体、合二为一。要尽快从相“加”阶段迈向相“融”阶段，从“你是你、我是我”变成“你中有我、我中有你”，进而变成“你就是我、我就是你”。两年多来，内蒙古新华报业中心积极响应号召，组织所属报刊开展媒体融合发展探索，取得了一定成效。

1. 基本情况

内蒙古新华报业中心（以下简称“报业中心”）成立于 2000 年，是内蒙古新闻出版局主管的企业化管理的事业单位，主管主办《内蒙古晨报》《内蒙古商报》《内蒙古法制报》等 11 种市场化报刊。2009 年，划转到内蒙古出版集团主管。十几年来，报业中心作为内蒙古自治区社会化报刊集中管理单位，为全区报刊发展做出了卓有成效的贡献，为非时政类报刊改革进行了有益的探索和实践。

在新媒体建设方面，报业中心所属报刊基本上都开设了网站、微信、微博，《内蒙古晨报》于 2016 年上线了“内蒙古头条”客户端，《内蒙古法制报》除本报新媒体外，还负责自治区政法委“内蒙古长安网”的运维和内容发布工作。总体而言，报业中心所属媒体还以传统出版为主，在媒体融合发展上还处于“你就是你、我就是我”阶段，只有《内蒙古晨报》开始资源整合、产品互动的探索与尝试。

究其原因，主要有以下几点：

（1）管理不到位，体制影响严重，改革创新发展动力不足。报业中心存在较多历史问题，如产权归属不确定、体制机制不确定，对各报刊有较严重的负面影响。非时政类报刊改革以来，因政策、机制方面对市场化经营的定位，市场化程度高的报刊对国有体制下管理约束心存忧虑，市场化程度低的报刊对市场化心存恐惧，共同表现出的就是对改革后国有体制管理下市场化发展的排斥，导致改革动力不足，体现在媒体融合方面就是缺乏战略性的安排与思考，对新媒体业务为做而做，缺乏中长期规划，没有战略准备，在做好眼前事情的同时在等待、观望。

（2）理解认识肤浅，缺乏深入研究。主要表现在三个方面。一是唱衰传统媒体，只看到传统媒体面临的挑战，没有看到传统媒体的优势，更没有发挥好传统媒体在品牌影响力和内容生产权威性、专业性和公信力上的优势。二是认为融合发展就是办新媒体，创办了一个个新媒体，但没有在体制机制上下功夫，把传统媒体和新媒体搞成“两张皮”，仍然是各行其道，互不统属，未形成融合态势。三是认为媒体融合就是新兴媒体“吃掉”传统媒体。事实上，媒体融合发展不是一个“此消彼长”的过程，而是一个“此长彼长”的过程，关键是媒体要立足自身优势，找准发展方向和发展模式。

（3）结构简单原始，没有真正融合。把融合的重点放在推出报纸电子版、开通网站，以及推出官方微博、微信和移动客户端上，表面上看是为传统媒体的新闻报道增加了新的传播渠道和平台，其实质是对原有新闻进行重复发布，没有实现各种媒介资源、生产要素的有效整合，实际上是把各个媒体拼凑叠加在一起，这是一个物理现象，无法产生化学反应，没有形成一体化发展的组织结构、传播体系和工作机制，没有生产出更多适应不同受众的新闻产品。[1]

（4）技术研发不够，人才储备不足。在技术研发、应用和升级维护上还很滞后，采编系统、安全维护、改版升级只能劳务外包。中心所属报刊没有任何研发力量，只有《内蒙古晨报》有少量研发和技术人员。成熟的技术往往掌握在

商业网站手中，传统媒体只能跟在商业网站后面亦步亦趋，将生产的内容无偿地提供给商业网站使用，沦为商业网站的“打工仔”。同时，融合发展需要既懂新闻传播规律又懂新媒体发展规律、既懂传媒政策又懂市场运作的复合型人才。在融合发展中普遍面临人才紧缺的问题。中心所属媒体在人才结构、人才引进、人才培养上都存在很大问题，也很少参与或举办媒体融合发展相关培训。

（5）出版资源分散，经济实力较弱。长期以来，报业中心所属报刊均为独立法人单位，各自经营，存在规模小、布局分散、市场竞争力弱等突出问题，整体结构、布局不合理。在多年经营中，没有资金积累，没有产业基础，在当前市场低迷影响和新媒体冲击下，普遍存在观望心态，缺少对市场和新媒体应对性的研究，缺少对未来发展的筹划和准备，存在重复建设、过多过滥、量多质低、得过且过，坐等观望等问题。

2. 推动媒体融合发展的具体举措

针对报业中心及所属报刊现状，2015 年以来，在内蒙古出版集团支持下，报业中心在深入调研的基础上，从国内外媒体融合发展形势出发，深入思考报业中心媒体融合发展的优势和不足，分析报业中心融媒体发展存在的问题，提出了报业中心转型发展的思路。

在媒体融合发展市场需求渐进、技术日愈成熟的趋势下，需要报业中心明确整体定位，整合资源、优化结构，从发展理念、体制机制到生产、传播、营运全系统进行一场深刻变革，与新媒体全面融合，将整体发展目标确定为提供文化生活服务，以此与党报党刊形成差异化，以利竞争和发展。

2016 年下半年，内蒙古集团出资支持报业中心开展“融媒体出版服务平台”项目建设。其目标，是建立一个“中央厨房”式的全媒体采编中心，建立数字资源加工系统，建立基于云端的数据存储系统，建立各种形式的终端发布系统，最终将四个系统整合为出版融合平台，将所属报刊编辑出版工作全部纳入到平台上，在数字环境下，进一步推进融媒体发展，推动新老媒体一体化融合。平台建成后，能够有效解决新闻舆论导向和出版质量管理问题，实现安全出版，有效监管；能够有效解决内容资源和信息保护问题，保证内容资源安全；能够有效实现出版流程数字化，出版内容直接形成数据库，有利于未来发展，方便内容资源重新调用。平台主体结构如图 1。

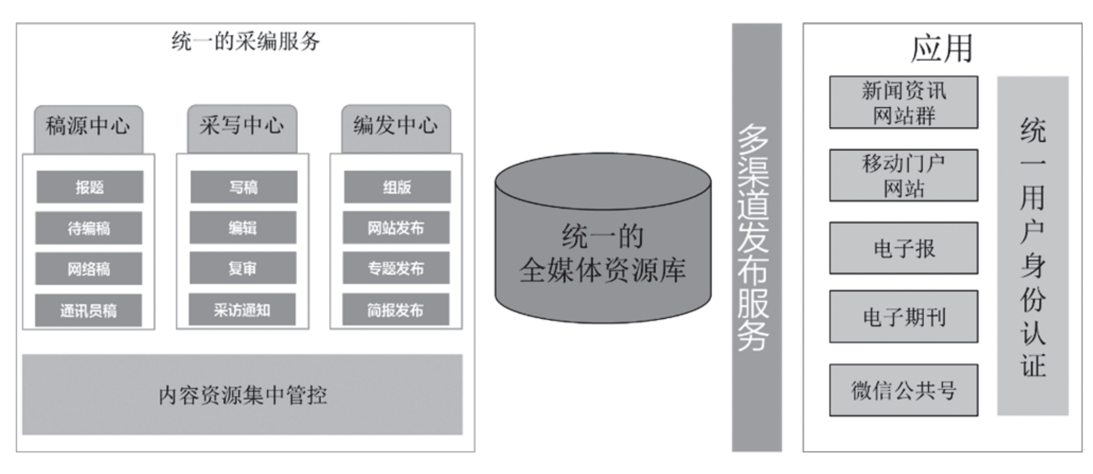


图 1 平台主体结构图

融媒体平台是所属报刊将来媒体融合发展的重要支撑，也是报业中心及所属报刊改革发展的关键环节。从媒体融合角度讲，平台提供的是工具职能，把流程的规范化、内容的数字化、管理的信息化融为一体，提高效率，节约成本；把互联网思维、新媒体理念融入日常采编、运营、管理，有利于传统媒体转型升级。从改革发展角度讲，解决了舆论导向、内容质量的管理问题，新闻调控、信息舆情通知即时化，从事后审读变成即时监控、发现问题即时介入；出版业务集中管理，还有利于对各报刊出版经营情况的把控，有利于进一步优化结构、推进改革，有利于将来实现集团化发展。管理结构如图 2。

平台需实现目标如下：

构建统一的云平台，供各成员单位使用。加强统一管控能力，同时，各成员单位能够独立管理自身的业务和数据。通过角色权限控制，能够实现不同人员拥有不同的操作权限和数据权限。

构建报业中心的统一管控机制，报业中心用户能够看到所有成员单位的过程数据信息，并能够对出版流程进行管控和审核，对出版质量进行检查，对成品进行审读抽查。报业中心用户拥有终审的权利。

构建统一的供稿中心，供所有成员单位共同使用，实现稿件资源和素材的共享，并能够建立内部用稿协调和审批机制。

构建面向全媒体的稿件编辑加工中心，能够实现稿件的“一次编辑，多元发布”，实现同一稿件既能用于传统出版排报，也能直接发布到网站、移动门户等新媒体中。

构建统一的内容资源存储中心，包括所有的稿件、素材、见报稿件、网站发布稿件等，按照分类管理，提供便捷的查

图 2　平台管理结构图

询检索功能和导入导出功能，并能够按照权限实现不同人员访问不同数据。

在应用发布端，能够支持纸质报刊发布，针对新媒体，实现新闻资讯网站群、电子报、电子期刊、微信企业号、微博号等应用。

目前，融媒体出版服务平台正在施工，预计年底前上线运行。

3. 问题与思考

报业中心的媒体融合发展在诸多媒体中，仅是个案。但在其实施中仍然存在以下问题，值得进一步思考。

3.1 媒体融合必须要推进管理体制改革，理顺出版经营机制

新闻出版业的转企改制为媒体融合打下了坚实的基础，但在报业中心所属报刊中，“转企”已基本就绪，“改制”仍需努力。目前，报业中心制订了以创新体制机制、壮大整体实力为目标，以促进媒体融合、所属报刊集团化发展为路径，以“分类清理、分批推进、聚焦发展、逐次改革”为基本原则，依据各报刊历史问题和发展现状，明确各报刊定位和经营发展方式，分批分类推进改革。实现采编和经营分离（报社和经营公司分别承担采编和经营业务），清理界定国有资产和社会资本，实现在编人员与其他人员分离，强化对所属报刊的媒体控制力，最终实现集团化发展。

当前，是按照非时政类报刊出版单位体制改革的要求，进一步推进转企改制，谋划市场化发展，在改革中逐渐理顺关系，将各报刊改革发展纳入集团发展大局。

3.2 媒体融合必须加强内容资源建设，始终坚持内容为王

媒体一方面只是工具，如果只重视工具，而忽略或不重视新闻信息这个媒体的核心任务，无异于缘木求鱼。就新媒体而言，内容不仅能满足用户需要，而且能提供良好的用户体验。移动互联网时代，好内容的认定，不再依赖业界的评审，更多的是来自用户的选择。无论媒体形态如何变化，让用户获得良好的内容获得体验是应该是媒体永恒不变的追求。

3.3 打破传统用人模式，着力培养创新团队

传统媒体与新媒体融合，既要整合既有新闻素养又懂互联网技术的人才团队，又要改变僵硬的新闻运作和采编流程。报业中心所属报刊虽然也有专人负责新媒体，但是离专业团队还有很长一段距离，这就需要我们在创新体制机制的同时，打破传统用人模式，打通传统媒体和新媒体之间的渠道壁垒，着力培养创新团队，让传统媒体和新媒体之间，在业务、人才、平台、资源、经营上相互影响，相互借力。

3.4 加大资金资产投入，探索跨界多元发展

媒体融合没有资金投入就是镜花水月，应加大投入，并充分运用好媒体融合资金扶持，也可在法律和政策许可范围内吸纳社会资本和风险投资，做好融媒体运作。掌握新的商业模式不仅可以更好地扩展读者群，增强对用户的吸引力，更可以为媒体自身拓展“地盘”提供坚实的物质保证。充分利用媒体本身的线下资源和公信力、影响力，利用新媒体进行传统媒体周边或文化产品以外的商业化探索，开展多元化经营。媒体融合不应简单理解为对信息产品的搬运，在产业竞争进入以用户为核心的产业生态有机竞争的阶段，传统媒体转型不可再固守传统业务，而应主动加快媒体融合节奏，通过不断创新和跨界思维来全方位扩展新媒体业务。

参考文献

[1] 杨万贵 . 传统媒体与新兴媒体融合发展调研报告 [J]，传媒，2014，23：8-12

（作者单位：内蒙古新华报业）